

## Summaries:

# 1995-1996 to 1999-2000 Corporate Plan 1995-1996 Capital Budget

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

In Business to Serve. • En affaires pour vous servir.



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117084459>

AX B 9957

# Table of Contents

<b>Executive Summary</b>	<b>1</b>
<b>Corporate Plan</b>	<b>2</b>
Corporate Profile	2
Historical Perspective	2
Business Plans	3
Affiliated Companies	9
<b>Capital Budget</b>	<b>10</b>
1995/96 Capital Budget	10
<b>Tables</b>	<b>11</b>
Pro Forma Statement of Income and Retained Earnings	11
Pro Forma Statement of Changes in Financial Position	12
Pro Forma Balance Sheet	13



## Front Cover:

Relying on its extensive national distribution network, as well as an intricate web of international partners, Canada Post proudly stands behind its philosophy – *In Business to Serve*.



# Executive Summary

Canada Post Corporation's objective is to provide effective postal services to Canadians. In parallel, the Corporation plays an important role in stimulating industry and prosperity by facilitating commercial activities in Canada. To achieve its objective without recourse to government funding, Canada Post must operate as a commercially viable business, conscious of its mandate to society, and responsive to its customers and employees. This Corporate Plan sets Canada Post on a course of action to meet these goals.

The Corporation's focus for more than a decade has been predominantly an internal one. Significant changes have been made to gain control of operations to improve performance at lower cost. This phase has been successful. While these improvements were pivotal milestones in improving postal service, Canada Post must now direct its efforts outwards to attaining unparalleled customer service. It must be poised to meet the challenges and seize the opportunities of an ever-changing postal business in the years ahead. With its record of accomplishment, Canada Post's determination to succeed is well founded.

In order to achieve excellence in customer service, the Corporation must address a number of issues. It must continue to change the man-

ner in which it relates to its employees, involves them in the business, and provides them with the necessary training and development. Canada Post must improve the way it does business in order to better serve the needs of customers and continue to provide affordable, reliable universal service without recourse to government deficit appropriation. The Corporation needs to improve financial performance. It must generate sufficient resources to maintain and grow the business and to provide a range of services that meet the needs of Canadian businesses and individuals, while at the same time providing a reasonable return to the shareholder. Finally, it must be able to manage the business within the parameters of its current mandate in a way that provides all Canadians with an efficient and effective postal system.



# Corporate Plan

## Corporate Profile

Canada Post Corporation is in business to serve the communications and distribution needs of Canadian consumers, businesses and other organizations. Through its extensive physical distribution network, combined with its electronic messaging tools, Canada Post reaches every home and business address in Canada. It serves more than 28 million Canadians, over 900,000 businesses and public institutions, numerous international customers and more than 200 postal administrations around the globe.

The Corporation serves the needs of customers through some 18,500 retail points of access across the country. In collecting, processing and delivering more than 11 billion messages and parcels annually, Canada Post and its affiliated companies employ 62,500 full- and part-time employees. The mail entrusted to Canada Post is processed through a sophisticated network of 23 major mail processing plants. This mail is delivered within exacting performance standards to over 12 million Canadian addresses. Canada Post operates a fleet of more than 6,000 vehicles and is a major user of local, regional and national air and surface transportation services.

## Historical Perspective

The provision of postal services in Canada has a long history of challenges and change.

The *Canada Post Corporation Act*, proclaimed in October 1981, was designed to transform the post office department into a business-like and self-sustaining Crown corporation. Postal rates established by the Corporation were to be fair and reasonable yet provide sufficient revenue to ensure timely and universal service to all Canadians. Between 1982 and the close of 1994, the basic letter rate increased at only 66 per cent of the Consumer Price Index (CPI).

Since incorporation, Canada Post has established the foundation on which more reliable and self-sustaining postal service for Canadians is being provided at reasonable cost.

Mail processing and letter carrier efficiency were improved significantly throughout the first decade. New operational control systems and efficiency programs were implemented and new-generation mail processing equipment was introduced to minimize the number of times mail is handled and maximize the benefits of machine processing. In addition, the processing network was realigned from 29 major processing plants in 1990 to 23 today. Since incorporation the number of pieces of mail processed

per hour paid has increased by 64 per cent.

Canada Post also met the challenge of serving an ever-growing number of addresses in a manner that avoids the high costs of door-to-door delivery but still provides customers with an effective level of service. Canadian demographics pose a unique challenge. Seventy-five per cent of the population live within 150 kilometres of the U.S. border, with the remaining population spread across a vast country. With a population density of three persons per square kilometre, Canada is one of the least densely populated countries in the world. Like other postal administrations, including the U.S., Sweden and Australia, the Corporation introduced alternative means of delivery. Community mail boxes and kiosks now serve approximately 1.4 million addresses. Letter carrier routes have been restructured and measurement standards updated. The number of points of delivery served per hour paid has increased by 30 per cent since incorporation.

To ensure more convenient access to postal services, Canada Post has increased the number of locations where stamps and postal services can be purchased by 30 per cent in the past six years. There are 18,500 retail points of access, over 75 per cent of which are operated by the private sector, a practice



dating back to the beginning of Canadian postal history. By building on its partnership with local businesses, the Corporation has been able to expand retail accessibility, reduce costs, and create additional business opportunities in the private sector.

Today, there are four bargaining units representing over 90 per cent of Canada Post employees. In 1985, there were 29 bargaining groups represented by seven different bargaining agents, creating artificial boundaries amongst employees that hampered the Corporation in meeting customer requirements. The presence of so many bargaining agents resulted in constant negotiations, with the Canadian public continuously facing the threat of a postal disruption. The reduction in the number of bargaining units has simplified the contract negotiating process, increased operational flexibility and provided employees with expanded job opportunities. Within the past six years, wage increases have been comparable to the Consumer Price Index while industry aggregate wage increases have been marginally ahead of the CPI.

The Corporation has been successful in correcting many internal deficiencies and implementing the infrastructure, processes and systems to gain control of postal operations and ensure reliable postal service. Canada Post must now direct

its efforts to achieving unparalleled customer service.

## **Business Plans**

### **Corporate Priorities**

In 1994/95, Canada Post Corporation established five corporate priorities to provide overall guidance to the company. They are to: improve employee relations; improve customer responsiveness; improve financial performance; increase decentralization of responsibilities; and, effectively manage the evolution of services.

The Corporation remains committed to these priorities and has now refined them and set specific objectives, which are milestones that must be met if Canada Post is to achieve its priorities. They are to:

- implement human resource practices that will enable CPC to deliver world-class services;
- build an environment that promotes full employee participation;
- be committed to service excellence by anticipating, responding to and exceeding customer expectations;
- earn sufficient returns to sustain and develop the business;
- be a leader in introducing innovative services that anticipate and respond to customer needs.

To achieve its priorities and face the challenges of the future, the

Corporation must have a clear business strategy. Canada Post has undertaken the major initiative to examine the business and establish an integrated plan for growing the business, serving its customers better and further improving productivity.

An important vehicle for change is CPC's Learning Institute, an education and training initiative that will support all employees in developing new skills and a better understanding of the challenges facing the company. The Institute will combine new programs with the best elements of existing training and development initiatives to place more emphasis on customer service, product knowledge and career development. In addition to delivering programs to employees, the Learning Institute will sponsor research in new business trends, technologies and other areas that will help shape Canada Post. A fundamental objective of the Learning Institute is to encourage and promote the leadership development of individuals within CPC and help individuals upgrade current job skills, learn new transferable skills, and identify and take advantage of career progression opportunities. To contribute to the quality of the Learning Institute's programs, Canada Post has involved the business school of Queen's University and Hautes



Études Commerciales, two of Canada's most respected business schools.

### **Involving Employees**

**Canada Post will implement human resource practices that enable CPC employees to deliver world-class services.**

Canada Post is a labour-intensive company; more than 90 per cent of employees are represented by four bargaining groups. While over the past decade significant progress has been made in improving the dialogue and relationship with employees and the unions that represent them, more dramatic improvements are required to ensure CPC can remain competitive, thereby creating career opportunities for employees.

Surveys of Canada Post employees have indicated that, while employees have a highly favourable opinion of the Corporation as a whole, there remain areas for improvement: more information about corporate plans and programs, opportunities to develop and realize employees' potential, and improved handling of workplace issues.

In the highly competitive environment in which CPC operates, retaining current customers and the revenue base associated with them will require significant improvements to customer satisfaction.

Studies confirm that the strongest link with customer satisfaction is employee satisfaction and that it takes twice as long to increase customer satisfaction as it did to deteriorate. Benchmark studies also confirm the value of progressive and participative human resource management practices in delivering results to the bottom line. Improved financial performance correlates directly with human resources practices that go beyond participative management into the widespread application of incentive-based compensation.

Canada Post recognizes the relationship between improved employee relations and the future success of the company and has made it the first priority. It is making a long-term commitment to provide employees with more timely information about the direction of the company, greater responsibilities for making business decisions, and the training and development necessary for them to be active in responding to the service and productivity objectives required to better serve Canada Post's customers.

**Responding to our Customers**  
**CPC is committed to service excellence by anticipating, responding to and exceeding customer expectations.**

Canada Post's long-term survival depends in large part on its ability

to change its business culture. Canada Post must be more customer responsive. It must be able to react quickly to changes in the marketplace and take advantage of available business opportunities to provide customers with services that meet their changing needs. The Corporation must reorient its focus and restructure how it interacts with customers to ensure excellence in all aspects of postal service.

Despite statistical evidence that CPC's operating performance has improved significantly, research shows that many customers still find Canada Post difficult to deal with. Customers are demanding, and Canada Post is developing solutions to provide, better billing and invoicing, improved mail tracking services and more knowledgeable retail staff.

Canada Post is changing its business practices and culture to improve the delivery of quality services. To do so, it must dispel impressions of an old-style, inflexible, monopolistic operation, and prove to customers that it is a modern, efficient, customer-driven, service-oriented organization. To accomplish this, Canada Post must demonstrate to its customers that it has changed, by continuing to evolve its services and by transforming the way it conducts business, including measuring levels of customer satisfaction.



## Improving Financial Performance

**Canada Post will earn sufficient returns to sustain and develop the business.**

Over the past five years Canada Post has operated, after adjusting for labour disruptions and real estate gains, at a break-even position and has depleted its cash position. Canada Post has used its cash, proceeds from real estate dispositions, borrowings and financing through operating leases to fund a significant program of investment to implement the required infrastructure, revitalize its asset base and cover the cost of labour disruptions.

Revenue growth rates have slowed to the three per cent range and, as a result of economic conditions and mature products, real business growth is expected to be in the two to two and one-half per cent range during this plan period, consistent with growth in the Gross Domestic Product.

At the same time, costs have increased beyond inflation. While wage settlement patterns have been within inflation in the past six years, total compensation has exceeded inflation over the same period, primarily due to benefit cost pressures. While Canada Post has been able to realize productivity improvements averaging five per cent each year (measured in pieces per hour paid), total cost productivity has improved one per cent due to

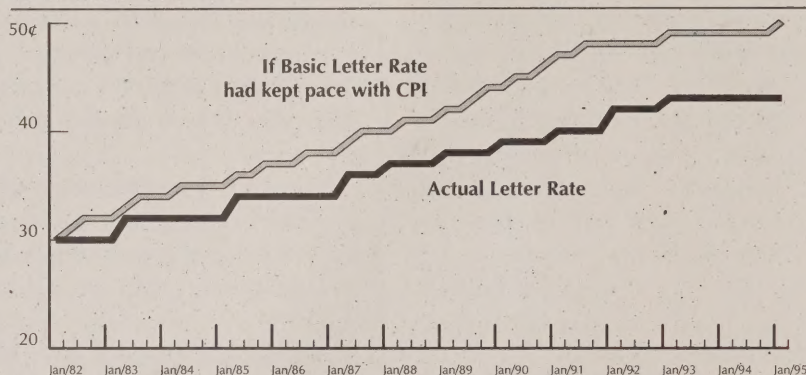
increased labour costs per hour and investment-related pressures.

Canada Post is expected to operate in a commercial environment on a self-sustaining basis and pay cash dividends. CPC must be able to compete effectively in capital markets to sustain business activity. As the Corporation has established that it will not significantly increase its debt structure, prof-

## Continuing to Provide Affordable Lettermail Rates

Canada Post made a commitment in 1986 to maintain Lettermail rate increases within inflation. Over the period from 1982 to 1994, the basic letter rate has increased by only 43 per cent while the Consumer Price Index has risen by 65 per cent.

**CPC's Basic Letter Rate**



its must be sufficient to generate the cash resources required to finance its investment activities.

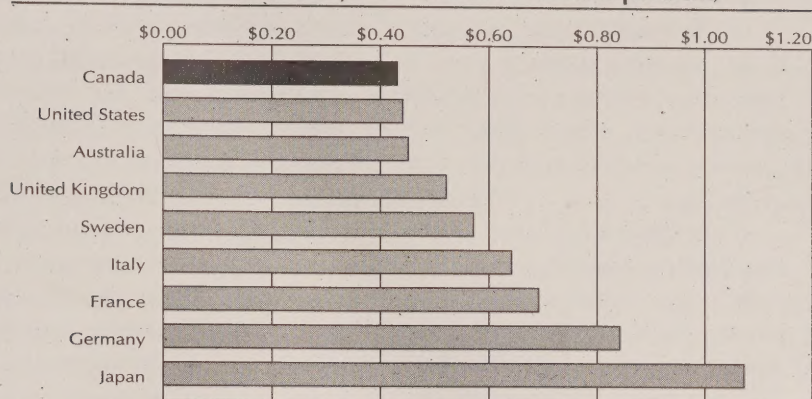
Canada Post Corporation reported a consolidated net loss of \$69 million in 1994/95. The net loss was \$22 million unfavourable to plan, due primarily to the delay in rate action approval. In 1995/96, CPC will achieve a consolidated net income of \$26 million which will grow steadily over the plan period, reaching \$184 million in 1999/00. Pro forma financial statements are presented on Tables 1, 2, and 3 of this document.

Providing affordable, universal and timely service is a formidable task, given the challenges posed by Canadian geography and population density. However, Canada's current letter rate remains among the lowest of major industrialized countries.

In 1988/89, Canada Post reported its first of three consecutive profits, a significant turnaround from the losses incurred immediately before and after incorporation. However, the conditions that supported this profit improvement have changed in the past five years. The opportu-



### Domestic Letter Rates - January 1995 (Canadian dollar equivalent)



nities for operational improvements that were achievable in the '80s are declining and demand significant restructuring or re-engineering. The business growth experienced in the '80s disappeared with the economic slowdown that began in 1990 and from which the domestic economy is just now recovering. The economic downturn and recent technological developments are causing the markets in which Canada Post competes to become increasingly competitive, providing a growing number of alternatives for customers.

Looking forward, Canada Post expects the volume of Lettermail to continue to transfer to electronic alternatives as these alternatives become commercially viable. The resulting challenge will be how to effectively utilize the large, relatively fixed, physical distribution network that serves two per cent more points of delivery each year. The

Corporation must develop a new direction to improve profitability and grow the business.

There are a number of strategies that Canada Post is pursuing to address this issue, including: identifying opportunities to generate new business in its core services; pursuing non-traditional business growth opportunities in such areas as electronic services; re-engineering the collection and delivery network; and, examining ways to capitalize on its wide-reaching corporate retail network to communicate and deliver federal government and commercial services.

### Getting Closer to the Customer Canada Post will build an environment that promotes full employee participation.

Decentralization is an important step in improving CPC's relationship with customers and employees and, at the same time, realizing

operational and administrative efficiencies. The Corporation will encourage employee involvement through greater delegation, decentralization and decision-making. By empowering employees, the Corporation will bring decision-making closer to the customer.

The objective is to equip and empower all employees to manage themselves and their areas of responsibility, to use a common-sense approach to resolving service issues and to respond to customer needs immediately, without having to comply to untimely or complicated processes.

### Services That Meet Our Customers' Needs

**CPC will be a leader in introducing innovative services that anticipate and respond to customer needs.**

Canada Post will build on its core strengths to provide customers with the service offerings that meet their needs. The emphasis in the short-term is the simplification of all aspects of CPC's services to make them easier for customers to use.

Throughout most of its history, Canada Post has been in the business of transferring information between people, businesses and governments through a complex physical network of mail processing plants, retail outlets, people and transportation services. With the convergence of computers, elec-

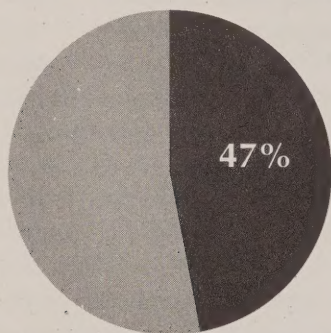


tronic communication and interactive television, Canada Post will position itself to deploy electronic network services that will complement and be integrated with its extensive physical network. Canada Post's objective is to offer universal access to both physical and electronic services.

### Communications Services

The information transfer market in Canada continues to evolve with the acceptance and adoption of new technologies. This provides CPC with new challenges and opportunities.

#### Communications Services



Communications Services revenues as a percentage of 1994/95 consolidated revenues.

The Corporation is already experiencing erosion of some Lettermail volumes to electronic funds transfer, automatic account debiting and electronic messaging such as facsimile transmission and electronic mail. More affordable plain paper fax machines and the development

of on-line services that allow access to the electronic highway will continue to evolve. Canada Post is responding to these new challenges and will create added value to the Canadian economy by participating in the changes.

While the pace of conversion from hardcopy to electronic communications remains difficult to predict, the development of technologies and capabilities has proven to be extremely rapid. The transition to electronic communications has revenue and service implications for the Corporation and, equally important, impacts on Canadian consumers and small businesses who may not be sufficiently equipped electronically to merge independently onto the rapidly evolving electronic highway.

Although the threats to CPC's core service are real, they must be addressed in a creative but sound business manner. The national infrastructure which allows Canada Post to serve all Canadians must be maintained to provide an affordable, cost-effective communication option for consumers and business customers of all types, regardless of where in Canada they are located.

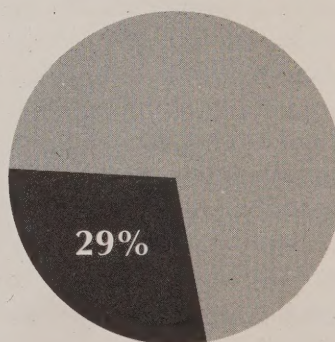
Just as CPC has made universal, affordable and reliable delivery of mail possible for all Canadians and businesses, it has a role to play in ensuring universality of service in

an electronic industry that may not otherwise emerge on an equal access basis. Moreover, CPC has a competitive advantage on the information highway through its traditional role as a trusted provider of secure and reasonable access to service. CPC can respond to the issue of privacy and protection of the anonymity of users by developing its role as a directory provider and acting as a gateway between service users and service providers. In developing strategies for participation in the electronic highway, Canada Post will be defining for its customers the post office of the future.

### Goods Distribution Services

Trends to faster business cycles, lighter goods and less warehousing have supported a faster growth rate in small package services than in regular package freight business, which has tracked real Gross

#### Goods Distribution Services



Goods Distribution Services revenues as a percentage of 1994/95 consolidated revenues.



Domestic Product for several decades. The sources of growth, however, are shifting.

The maturing market for small goods movement in Canada and the U.S. has influenced major suppliers looking for growth opportunities to raise weight limits significantly and include heavier items, to reach into Mexico (for direct growth and as a catalyst into the rest of Latin America) as well as the Far East, and to offer additional services that more fully meet the evolving logistics requirements of their customers.

Canada Post offers a variety of parcel and courier distribution services. To increase its share of the market, Canada Post must support Canadian business by providing a comprehensive range of services at the best price — regardless of where companies or their customers are located. Increasingly, customers are looking for a single distributor to handle all their needs in an increasingly borderless market. Given its extensive domestic network and its international reach through GD Express Worldwide, Canada Post is well positioned to respond.

The Corporation must also broaden its range of services to compete with large integrated carriers who have been quick to develop logistics management services now offered by virtually every non-

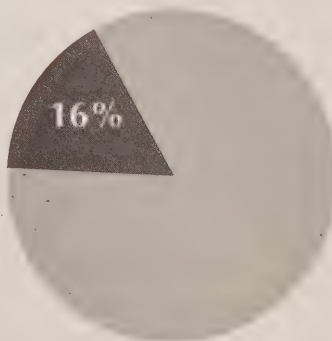
postal competitor. Even within postal administrations, there is rapid movement towards logistics management services.

To take advantage of this new growth area, Canada Post will examine providing logistics management services as an opportunity to capitalize on its capabilities and better serve the needs of its customers.

### **Advertising Support Services**

While revenues in the advertising market grew steadily in the last decade, growth in the 1990s has been much slower. There has been a shift away from traditional broad-reach media to multi-media campaigns that provide image, targeting and measurability, as advertisers look to optimize returns on their advertising costs. The fastest growing media is expected to be tele-marketing and direct marketing.

### **Advertising Support Services**



Advertising Support Services revenues as a percentage of 1994/95 consolidated revenues.

American households generally receive three times more direct marketing mail than Canadian. It is forecast that Canadian advertising agencies will continue to expand into direct marketing and that, by 1999, direct marketing will represent the largest share of the advertising market. This trend has the potential to significantly increase the volume of Addressed Admail as well as Business Reply Mail, parcels and Lettermail which form an integral part of the mail order process.

To maximize its share of this growing business, Canada Post must focus efforts on heightening awareness among direct marketers and particularly, advertising agencies, on the services it offers. CPC must leverage its experience in targeting and distribution to inform users of how they can use their advertising and promotions budgets more effectively by managing customer data bases and mailing lists.

Unaddressed Admail remains a cost-effective and widely used medium in Canada today and Canada Post's Unaddressed Admail service is expected to continue to grow slowly, despite strong competition. However, the Corporation must address environmental concerns and severe price competition amongst distributors.

A key issue that Canada Post must address is how to responsibly meet the needs of Canadian busi-

nesses, associations, institutions and governments for a universal, comprehensive delivery service providing broad distribution advertising mail while balancing environmental factors and respecting the wishes of some customers who want to limit the amount of advertising mail they receive.

### **CPC's Retail Presence**

Canada Post has the most extensive retail network in Canada with some 18,500 retail points of access. Canada Post needs to balance its responsibility to provide Canadians with access to postal services with its commercial mandate.

Canada Post will capitalize on its wide-reaching network of corporate retail outlets to provide new services, including communicating and delivering federal government services to Canadians. Within the framework of its mandate, CPC will explore opportunities to enhance the use of the retail network, namely:

- enhancing service delivery, particularly in smaller communities;
- ensuring all Canadians access to the benefits of the information highway;
- offering small and medium-sized businesses better access to business communications, distribution services and marketing information; and,

- supporting major savings in government operations.

At the same time, Canada Post will examine opportunities to further diversify its retail offerings through new commercial and financial agency services that complement existing postal service.

### **Affiliated Companies**

Canada Post is a world leader in postal technology and mail room management services. Canada Post Systems Management Limited, a wholly owned subsidiary, markets CPC's management systems and postal technology to other postal administrations and organizations.

Canada Post Corporation holds a 75 per cent interest in Purolator Courier Limited. Purolator Courier is the leading domestic courier company, delivering some 92 million time-sensitive pieces each year across Canada and abroad. It employs some 9,000 people at more than 70 retail counters and 90 terminals. Purolator Courier ensures reliable overnight service through a modern fleet of 45 aircraft and more than 3,500 vehicles.

Canada Post is a shareholder in GD Express Worldwide, a joint-venture company (comprised of TNT Ltd. and the postal administrations of France, Germany, Holland and Sweden) established to market international courier services.

Together with 21 other major postal administrations, Canada Post is also a shareholder in the International Post Corporation (IPC) based in Brussels, Belgium. The IPC actively promotes the development of international products and the quality of international services.



# 1995/96 Capital Budget

Canada Post has established a process for its investment program that lends greater rigour to decision-making. This process focuses efforts more intently on those projects offering the highest financial pay-back or having significant impact on corporate culture, and supports CPC's future direction and strategic objectives.

The 1995/96 Capital Budget is projected at \$175 million, which is 88 per cent of the level anticipated for 1995/96 in the last Corporate Plan.

Investment activity will focus on improving customer access to CPC and its services. Through the Customer Access Strategy, which includes the Business Access Program, the Retail Renewal Program and the Telephone Access Program, Canada Post will improve the manner in which it serves its customers by suiting services to their needs.

Under the Business Access Program, Business Centres will be introduced to better serve the small and medium and home-based business segments of the market. Telemarketing and account servicing capabilities will be added to existing Customer Service Call Centres to support both small and large business.

The Retail Renewal Program will re-engineer the business systems

and processes supporting the retail network to create an automated, integrated end-to-end infrastructure. These changes will improve counter operations and enhance customer convenience while at the same time satisfying the Corporation's management requirements.

In the mail collection and delivery area, investment will fund a number of projects to enhance the economics of CPC's two highest-cost delivery methods: letter carriers and mail services couriers. These operations will be combined as motorized mail couriers in lower-density urban areas. The implementation of motorized mail couriers will provide for consolidated delivery of a number of services and increase efficiency in the use of resources.

Investment in the mail processing and distribution network will fund initiatives to install and enhance new processing equipment, to rationalize the current plant network and to increase the volume of mail handled in containers rather than bags.

Another of Canada Post's major projects is its involvement in the UBI consortium. Through UBI, the Corporation will offer customers a variety of postal services including addressed and targeted advertising, commercial and personal electronic

mail, electronic order fulfilment, and parcel delivery of products purchased from other suppliers.

In addition, maintenance investment will ensure the operations asset base is protected. The largest component of this maintenance program is the planned investment for delivery infrastructure which is to install kiosks, miniparks, and community mail boxes to support network growth in points of delivery. Also included is real estate maintenance to provide for the necessary capital improvements to maintain buildings and related assets.

# Tables

Table 1

## Consolidated Pro Forma Statement of Income and Retained Earnings

Year ended (in millions of dollars)	Actual 1994	Actual 1995	1996	1997	1998	1999	2000
Revenue from operations	4,115	4,743	5,029	5,133	5,369	5,592	5,830
Cost of operations	4,087	4,774	4,961	5,012	5,194	5,381	5,603
Income (loss) from operations	28	(31)	68	121	175	211	227
Other income	3	5	2	2	4	8	10
Other expense	301	38	43	42	39	22	28
Minority interest	0	0	0	0	0	2	6
Income taxes	0	5	1	4	14	16	19
Net income (loss)	(270)	(69)	26	77	126	179	184
Retained earnings (deficit)							
Beginning of year	(18)	(288)	(357)	(331)	(254)	(128)	1
Dividends	0	0	0	0	0	(50)	(72)
End of year	(288)	(357)	(331)	(254)	(128)	1	113



Table 2

**Consolidated Pro Forma Statement of Changes in Financial Position**

<b>Year ended</b> <b>(in millions of dollars)</b>	<b>Actual</b> <b>1994</b>	<b>Actual</b> <b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Cash provided by (used for)</b>							
Operating activities	114	126	169	317	467	307	417
Financing activities	(6)	0	0	0	(80)	0	0
Dividends	0	0	0	0	0	(50)	(72)
Investment activities	(140)	(153)	(190)	(252)	(237)	(258)	(278)
<b>Increase (decrease) in</b> <b>cash and cash equivalents</b>	<b>(32)</b>	<b>(27)</b>	<b>(21)</b>	<b>65</b>	<b>150</b>	<b>(1)</b>	<b>67</b>
<b>Cash and cash equivalents</b> <b>at beginning of year</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>(17)</b>	<b>48</b>	<b>198</b>	<b>197</b>
<b>Cash and cash equivalents</b> <b>at end of year</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>(17)</b>	<b>48</b>	<b>198</b>	<b>197</b>	<b>264</b>

Note: Cash and cash equivalents consist of cash and short-term investments net of short-term borrowings.

Table 3

**Consolidated Pro Forma Balance Sheet**

Year ended (in millions of dollars)	Actual 1994	Actual 1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Assets</b>							
Current assets	374	354	328	379	547	618	755
Segregated cash and investments	187	216	250	284	320	358	399
Capital assets	1,842	1,793	1,783	1,798	1,807	1,814	1,826
Other assets	210	201	183	194	185	188	192
	<b>2,613</b>	<b>2,564</b>	<b>2,544</b>	<b>2,655</b>	<b>2,859</b>	<b>2,978</b>	<b>3,172</b>
<b>Liabilities &amp; Shareholder Equity</b>							
Current liabilities	899	889	803	795	908	849	873
Long-term debt	279	279	279	279	199	199	199
Employee termination benefits	368	398	438	480	525	572	624
Minority interest	0	0	0	0	0	2	8
Shareholder equity	1,067	998	1,024	1,101	1,227	1,356	1,468
	<b>2,613</b>	<b>2,564</b>	<b>2,544</b>	<b>2,655</b>	<b>2,859</b>	<b>2,978</b>	<b>3,172</b>



Tableau 3

Bilan pro forma consolidé

Exercice clos	(en millions de dollars)					
	Réel 1994	Réel 1995	1996	1997	1998	1999 2000
<b>Actif</b>						
Actif à court terme	374	354	328	379	547	618
Encaisse et placements réservés	187	216	250	284	320	358
Immobilisations	1 842	1 793	1 783	1 798	1 807	1 814
Autres	210	201	183	194	185	188
	2 613	2 564	2 544	2 655	2 859	2 978
<b>Passif et avoir des actionnaires</b>						
Passif à court terme	899	889	803	795	908	849
Dettes à long terme	279	279	279	279	199	199
Indemnités de cessation d'emploi	368	398	438	480	525	572
Intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	2
Avoir des actionnaires	1 067	998	1 024	1 101	1 227	1 356
	2 613	2 564	2 544	2 655	2 859	2 978
	2 613	2 564	2 544	2 655	2 859	3 172

Tableau 2

Etat pro forma consolidé de l'évolution de l'encaisse

Exercice clos	Réel	Réel	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
(en millions de dollars)									
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes									
Activités d'exploitation	114	126	169	317	467	307	417		
Activités de financement	(6)	0	0	0	(80)	0	0		
Dividende	0	0	0	0	0	(50)	(72)		
Activités d'investissement	(140)	(153)	(190)	(252)	(237)	(258)	(278)		
Augmentation (diminution) des espèces et quasi-espèces	(32)	(27)	(21)	65	150	(1)	67		
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	63	31	4	(17)	48	198	197		
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	31	4	(17)	48	198	197	264		

Note : « Espèces et quasi-espèces » représente l'encaisse nette des emprunts à court terme et les placements à court terme.



Tableau 1

## Etat pro forma consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

Exercice clos	Réel	Réel	1995	1996	1997	1998	1999	2000
(en millions de dollars)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Produits d'exploitation	4 115	4 743	5 029	5 133	5 369	5 592	5 830	
Coûts d'exploitation	4 087	4 774	4 961	5 012	5 194	5 381	5 603	
Bénéfice (perte) d'exploitation	28	(31)	68	121	175	211	227	
Autres produits	3	5	2	2	4	8	10	
Autres charges	301	38	43	42	39	22	28	
Intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	2	6	
Impôt sur le revenu	0	5	1	4	14	16	19	
Bénéfice net (perte nette)	(270)	(69)	26	77	126	179	184	
Bénéfices non répartis (déficit)	(18)	(288)	(357)	(331)	(254)	(128)	1	
Au début de l'exercice	0	0	0	0	0	(50)	(72)	
Dividende	(288)	(357)	(331)	(254)	(128)	1	113	
A la fin de l'exercice	(288)	(357)	(331)	(254)	(128)	1	113	

# Budget des investissements de 1995-1996

La Société a établi un processus pour son programme d'investissement qui rend plus rigoureuse la prise des décisions. Le processus concentre davantage les efforts sur les projets qui offrent le meilleur rendement financier, qui ont un effet marquant sur la culture d'entreprise et qui viennent appuyer l'orientation future et les objectifs stratégiques de la SCP.

Le Budget des investissements de 1995-1996 devrait s'établir à 175 millions de dollars, soit à 88 pour cent du niveau prévu pour 1995-1996 dans le dernier Plan général.

Les activités d'investissement visent aussi à améliorer l'accès à la SCP et à ses services. La stratégie d'accès, qui comporte le Programme de renouvellement du secteur de la vente au détail et le Programme d'accès téléphonique, permettra à la Société d'améliorer sa façon de traiter avec la clientèle et de mieux répondre à leurs besoins.

Dans le cadre du Programme d'accès-affaires, la Société ouvrira des centres d'affaires à l'intention des petites et moyennes entreprises et des entreprises à domicile. Des services de télémarketing et de comptes-clients seront ajoutés aux centres d'appels téléphoniques du Service à la clientèle desservant les petites comme les grandes entreprises.

Dans le cadre du Programme de renouvellement du secteur de la vente au détail, la Société restructuringera les systèmes et les procédés commerciaux sous-jacents au réseau de vente au détail de manière à créer une infrastructure totalement automa-

tisée et intégrée. Il en résultera un meilleur service au comptoir, un service plus pratique pour la clientèle et un service conforme aux normes de gestion de la SCP.

Dans le réseau de Levée et livraison des Opérations postales, les investissements serviront à financer des projets qui viseront à améliorer le côté économique des deux modes de livraison les plus coûteux de la SCP que sont la livraison par facteur et la livraison par courrier des services postaux (CSP). Ces deux modes de livraison seront regroupés sous forme de courriers motorisés (CM) dans les régions urbaines de moindre densité. Grâce aux services de CM, il sera possible de regrouper la livraison d'un certain nombre de produits et d'utiliser les ressources avec plus d'efficacité.

Les investissements dans le réseau de traitement et de distribution serviront à financer l'installation de nouvelles machines de traitement, à la rationalisation du réseau actuel des établissements et à l'augmentation des volumes de courrier traités en conteneurs plutôt qu'en sacs.

La participation de la SCP au consortium LBI est au nombre de ses grands projets. Par l'intermédiaire de services à ses clients : publicité ciblée avec adresse, courrier électronique aux entreprises et aux particuliers, commandes électroniques et livraison de produits achetés d'autres fournisseurs.

Les investissements consacrés à la maintenance s'imposent pour continuer en bon état les éléments d'actif

des opérations. Le volet le plus important de ce programme d'entretien est l'investissement que la Société prévoit effectuer dans l'infrastructure de livraison afin d'installer des kiosques, des mini-parcs et des boîtes postales communautaires pour appuyer l'augmentation des points de remise du réseau. Les fonds consacrés à l'entretien des biens immobiliers serviront à l'entretien des édifices et autres biens connexes.



très répandu au Canada. Le service de la Mèdiaposte sans adresse de la Société canadienne des postes devrait continuer de croître lentement malgré une vive concurrence. Les préoccupations environnementales et la concurrence de prix acharnée que se livrent les distributeurs sont toutefois des réalités qui viennent changer le rôle de la Société canadienne des postes.

Un enjeu clé pour la Société consiste maintenant à répondre de façon responsable aux besoins des entreprises, associations, institutions et gouvernements du Canada qui recherchent un service universel et complet pour la distribution générale d'envois publicitaires, tout en tenant compte de facteurs environnementaux et en respectant les voeux de certains clients désireux de limiter le volume d'envois publicitaires qu'ils reçoivent.

### La SCP dans le secteur de la vente au détail

La Société canadienne des postes a le réseau de vente au détail le plus vaste du Canada, avec quelque 18 500 points de vente au détail. Néanmoins, la Société doit trouver comment concilier son obligation de donner aux Canadiens et aux Canadiennes accès aux services postaux et son mandat commercial. La SCP se servira de son vaste réseau de comptoirs postaux pour offrir de nouveaux services et, notamment, assurer des services fédéraux aux Canadiens et aux Canadiennes les informer à leur sujet. Dans le contexte de son mandat, l'entreprise

étudiera les possibilités d'augmenter l'utilisation du réseau de vente au détail, c'est-à-dire :

- améliorer la prestation des services, surtout dans les petites collectivités;
- veiller à ce que l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes aient accès aux avantages de l'autoroute électronique;
- offrir aux petites et moyennes entreprises un meilleur accès aux communications d'affaires, aux services de distribution et à l'information marketing;
- concourir à la réalisation d'économies importantes dans les activités gouvernementales.

La Société examinera aussi les possibilités de diversifier davantage ses produits et services dans le secteur de la vente au détail en offrant de nouveaux services d'agence commerciale et financière en complément au service postal actuel.

### Sociétés liées

La Société canadienne des postes est chef de file dans les secteurs de la technologie postale et des services de gestion du courrier. Postes Canada Gestion de Systèmes limitée, une filiale à part entière, vend à d'autres administrations postales et organismes les systèmes de gestion et les technologies postales de la SCP. La Société canadienne des postes détient une participation de 75 pour cent dans Courrier Puralator liée. Courrier Puralator, la plus importante entreprise de messageries au Canada, livre annuellement environ 92 mil-

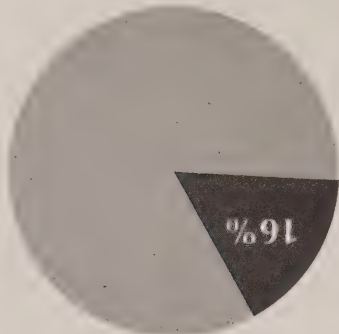
lions d'envois à délai convenu au Courrier Puralator emploie environ 9 000 personnes dans plus de 70 points de vente et de 90 terminaux. Son service fiable «dès le lendemain» est fondé sur ses 45 aéronefs et sur son parc de plus de 3 500 véhicules. Avec TNT liée et les administrations postales de la France, de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Suède, la Société est également actionnaire de CD Express Worldwide, une entreprise conjointe de commercialisation de services de messageries internationaux. Elle est, avec 21 autres administrations postales d'envergure, actionnaire de l'International Post Corporation (IPC) établie à Bruxelles, en Belgique. L'IPC favorise activement la mise au point de produits internationaux et la qualité des services internationaux.

des marchandises et à la réduction de l'entreposage ont appuyé un taux de croissance plus rapide dans les services des petits colis que dans ceux des colis ordinaires, qui a suivi la courbe du produit intérieur brut réel pendant plusieurs décennies. Les sources de croissance sont toutefois en train de changer.

Au Canada et aux États-Unis, le marché du transport des petits produits arrive à maturité, ce qui a incité les principaux fournisseurs à l'affût de possibilités de croissance à relever considérablement les charges maximales et à transporter des envois plus lourds; à se tourner vers le Mexique (comme facteur de croissance directe et de catalyseur en vue d'une percée vers le reste de l'Amérique latine) ainsi que vers l'Extrême-Orient, et à offrir des services supplémentaires qui répondent davantage à l'ensemble des besoins logistiques en pleine évolution de leurs clients.

La Société canadienne des postes offre tout un éventail de services de distribution de colis et de messages. Afin d'augmenter sa part du marché, la Société doit appuyer le développement des entreprises d'affaires du Canada en fournissant l'éventail complet des services dont ils ont besoin, au meilleur prix possible – peu importe où se trouvent ces entreprises ou leurs clients. La clientèle recherche de plus en plus un seul distributeur qui répondra à tous ses besoins dans un marché de plus en plus sans frontière. Compte tenu de la portée de son important réseau national et de ses activités internationales par l'entremise de CD

Revenus des services de diffusion de la publicité imprimés en pourcentage des revenus consolidés de 1994-1995.



#### Services de diffusion de la publicité

La croissance a ralenti considérablement au cours de la dernière décennie, mais cité ont augmenté régulièrement au Les revenus du marché de la publicité

#### de diffusion de la publicité

#### Les services

sa clientèle.

Afin de tirer parti de ce nouveau secteur de croissance, la Société canadienne des postes évaluera la possibilité de fournir des services de gestion de la logistique comme moyen de tirer parti de ses capacités et de mieux satisfaire les besoins de sa clientèle.

Afin de tirer parti de ce nouveau secteur de croissance, la Société canadienne des postes évaluera la possibilité de fournir des services de gestion de la logistique comme moyen de tirer parti de ses capacités et de mieux satisfaire les besoins de sa clientèle.

Express Worldwide, la Société est bien placée pour devenir le distribu-

La Média poste sans adresse demeure un produit avantageux et les clients et des listes d'envoi.

Afin de maximiser sa part de ce secteur en pleine expansion, la Société doit s'efforcer de faire connaître davantage ses services aux entreprises de marketing direct et, plus particulièrement, aux agences de publicité. La SCP doit mettre à contribution son expérience du ciblage et de la distribution pour informer les utilisateurs comment ils peuvent tirer meilleur parti de leurs budgets de publicité et de promotion en gérant des bases de données sur les clients et des listes d'envoi.

La Société doit s'efforcer de faire connaître davantage ses services aux entreprises de marketing direct et, plus particulièrement, aux agences de publicité. La SCP doit mettre à contribution son expérience du ciblage et de la distribution pour informer les utilisateurs comment ils peuvent tirer meilleur parti de leurs budgets de publicité et de promotion en gérant des bases de données sur les clients et des listes d'envoi.

ment au cours des années 1990. On a délaissé les médias classiques de portée générale en faveur de campagnes multimédias ciblées qui véhiculent les résultats. Les annonceurs cherchent ainsi à optimiser le rendement de leurs frais de publicité. Les secteurs qui connaîtront la croissance la plus rapide devraient être le télémarketing et le marketing direct.

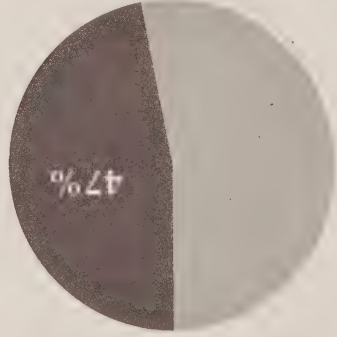


active, la Société canadienne des postes mettra en place un réseau intégré de services électroniques qui viendra compléter son vaste réseau de distribution physique. La Société a pour objectif d'assurer l'accès universel et au réseau de services électroniques et au réseau de distribution physique.

### Les services de communications

Au Canada, le marché du transfert de l'information continue d'évoluer avec l'acceptation et l'adoption de technologies nouvelles, une situation qui offre à la Société canadienne des postes de nouvelles possibilités, mais aussi de nouveaux défis.

### Services de communications



Revenus des services de communications exprimés en pourcentage des revenus consolidés de 1994-1995.

La Société canadienne des postes voit déjà une part des ses volumes de la Poste-lettres fondre en faveur du transfert électronique de fonds, du débit automatique et des systèmes de communication par voie électronique comme la transmission par télécopieur et le courrier électronique. L'apparition de télécopieurs à papier ordinaire meilleur marché et

la mise au point de services en direct qui donnent accès à l'autoroute électronique continueront d'évoluer. En participant à cette évolution, la Société canadienne des postes relèvera de nouveaux défis en proposant des services à valeur ajoutée qui enrichiront l'économie canadienne.

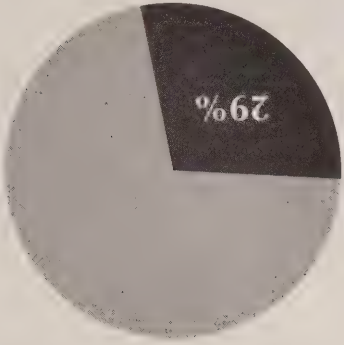
Il demeure difficile de prédire à quelle vitesse s'effectuera la transition du support papier au support électronique, mais une chose est certaine : les technologies et les possibilités ont, elles, évolué extrêmement rapidement. L'adoption des communications électroniques a des répercussions sur les revenus et les services de la Société et des conséquences aussi importantes sur les consommateurs et les petites entreprises du Canada qui n'ont peut-être pas suffisamment de matériel électronique pour emprunter de façon autonome l'autoroute électronique qui évolue rapidement. Même si les menaces qui pèsent sur le produit de base de la SCP sont réelles, il faut y réagir au moyen de pratiques commerciales créatives mais judicieuses afin d'assurer le maintien de l'infrastructure nationale qui permet à la Société canadienne des postes de servir l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes et de pouvoir ainsi offrir un moyen de communication abordable et rentable aux consommateurs et aux entreprises de toutes tailles, peu importe où ils se trouvent au Canada. Si la SCP a rendu possible la livraison universelle, abordable et fiable du courrier pour l'ensemble

des Canadiens, des Canadiennes et des entreprises, elle a aussi un rôle à jouer pour assurer l'universalité du service dans l'industrie électronique dont l'évolution ne s'appuie pas nécessairement sur l'égalité d'accès. Comme elle a toujours été le fournisseur fiable d'un service d'accès sûr et raisonnable, la SCP détient un avantage concurrentiel sur l'autoroute électronique. Elle peut répondre au problème de la protection des renseignements personnels et de l'anonymat des utilisateurs en exploitant son rôle de fournisseur de répertoires et en agissant comme intermédiaire entre les utilisateurs et les fournisseurs de services. En élaborant ses stratégies de participation à l'autoroute électronique, la Société canadienne des postes définira pour ses clients le service postal de l'avenir.

### Les services de la distribution de biens

Les tendances à l'accélération des cycles économiques, à l'allègement

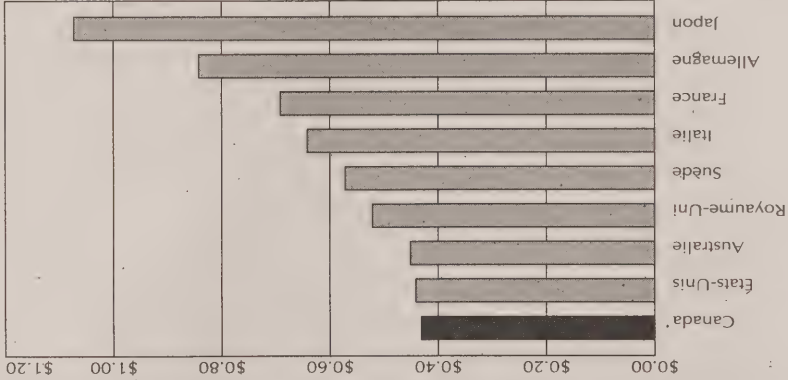
### Services de la distribution des biens



Revenus des services de la distribution des biens exprimés en pourcentage des revenus consolidés de 1994-1995.

Tarifs de la poste-lettre du régime intérieur - janvier 1995

(Équivalent en dollars canadiens)



d'augmenter son chiffre d'affaires.

Pour faire face au problème, la Société canadienne des postes a établi un certain nombre de stratégies : elle cherche de nouvelles occasions d'affaires dans le secteur des produits de base; elle essaie de percer dans des domaines comme les services électroniques; elle restreint le réseau de levée et de livraison et elle étudie des façons de tirer profit de son vaste réseau de vente au détail pour distribuer et offrir des services gouvernementaux et des services commerciaux.

### Decentraliser davantage les responsabilités

La Société doit créer un environnement propice à la participation totale des employés.

Étape importante dans l'amélioration des relations entre la SCP, ses clients et ses employés, la décentralisation permet aussi de bénéficier d'efficacités opérationnelles et ad- ministratives. La Société encouragera la participation des employés en leur

déleguant plus de responsabilités et de pouvoirs décisionnels et en les responsabilisant davantage. En répondant à l'objectif consiste à fournir à tous les employés les moyens et les pouvoirs dont ils ont besoin pour se gérer et gérer leurs secteurs de responsabilité, pour user de bon sens lorsqu'ils doivent régler des problèmes de service et pour répondre sur-le-champ aux besoins des clients sans avoir à se plier à des formalités administratives compliquées.

### Des services adaptés aux besoins de la clientèle

La Société canadienne des postes s'appuiera sur ses atouts de base pour fournir aux clients les produits et les services qui répondent à leurs besoins. À court terme, elle cherchera avant tout à simplifier tous les aspects de ses services pour les rendre plus faciles à utiliser.

Tout au long de son histoire, la Société canadienne des postes a assuré l'échange de communications entre les gens, les entreprises et les gouvernements par l'intermédiaire d'un réseau complexe de distribution physique constitué d'établissements de traitement du courrier, de centres postaux, de gens et de services de transport. Tirant partie de l'union de l'ordinateur, de la communication électronique et de la télévision inter-

Plus ce qui est de l'avenir, la Société canadienne des postes s'attend à ce que le volume de la Poste-lettres continue de diminuer au profit de moyens électroniques à mesure que ceux-ci deviendront viables sur le plan commercial. Dans ces circonstances, il faudra voir comment utiliser le vaste réseau de distribution physique relativement fixe qui dessert deux pour cent de plus de points de remise chaque année. Par conséquent, la Société doit changer de cap afin d'améliorer sa rentabilité et

à la clientèle. Plus en plus de solutions de rechange coup plus concurrentiels et offrent de des postes évolue sont devenus beaux marchés où la Société canadienne des progrès technologiques récents, baisse de l'activité économique et des années 1980. À cause de la net la croissance du chiffre d'affaires commence à peine à se remettre à arrêter dont l'économie canadienne com- conomie qui s'est amorcé en 1990 et vergure. Le ralentissement de l'é-



années, la Société canadienne des postes, après régularisation pour tenir compte des arrêts de travail et des gains dans le secteur immobilier, a fait ses frais et épuisé son encaisse. Elle a utilisé son encaisse, le produit de la vente de biens immobiliers, des emprunts ainsi que du produit tiré des baux d'exploitation pour financer un important programme d'investissement afin de bâtir l'infrastructure nécessaire, de moderniser ses actifs et de couvrir le coût des arrêts de travail.

Les taux de croissance des revenus ont ralenti pour s'établir au niveau des trois pour cent et, à cause de la conjoncture économique et de la maturité des produits, on s'attend à ce que la croissance réelle du chiffre d'affaires soit de l'ordre de 2 à 2,5 pour cent pendant la période du plan, une tendance qui se conforme au taux de croissance du produit intérieur brut.

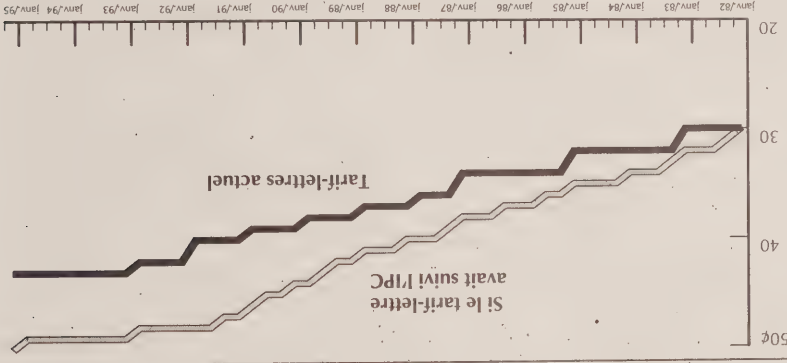
Pendant la même période, les coûts ont grimpé plus vite que l'inflation. Même si les règlements salariaux des six dernières années n'ont pas été supérieurs à l'inflation, les tendances de la rémunération totale ont dépassé l'inflation au cours de la même période, surtout à cause des coûts des avantages sociaux. Même si la Société canadienne des postes a pu améliorer sa productivité (mesurée en envois par heure rémunérée) de cinq pour cent par année en moyenne, le coût total de la production a augmenté de un pour cent à cause de l'augmentation des coûts de main-d'œuvre par heure et des prestations exercées au chapitre de l'investissement.

On s'attend à ce que la Société canadienne des postes fonctionne comme une entreprise commerciale, fasse ses frais et paie des dividendes en argent. Sur les marchés financiers, la SCP doit pouvoir livrer une concurrence efficace pour maintenir ses activités commerciales. Comme la Société a indiqué qu'elle n'augmentera pas considérablement son

endettement, elle doit faire suffisamment de profits pour produire l'encaisse nécessaire au financement de ses investissements.

La Société canadienne des postes a déclaré une perte nette consolidée de 69 millions de dollars en 1994-1995. La perte représente un écart défavorable de 22 millions par rapport aux prévisions, notamment à cause de l'approbation tardive des majorations tarifaires. En 1995-1996, on s'attend à un bénéfice net de 26 millions de dollars, bénéfice qui ira en remontant pendant la période du plan, pour atteindre 184 millions de dollars en 1999-2000. Les tableaux 1, 2 et 3 illustrent les états financiers pro forma de l'entreprise.

Tarif-lettres de base de la Société canadienne des postes



**Continuer d'offrir des tarifs de la Poste-lettres abordables**

En 1986, la Société canadienne des postes s'est engagée à maintenir au-dessous de l'inflation les hausses des tarifs de la Poste-lettres. Entre 1982 et 1994, le tarif-lettres de base a seulement augmenté de 43 pour cent, tandis que l'indice des prix à la consommation grimpait de 65 pour cent.

Assurer un service abordable, universel et à temps est une tâche colossale, compte tenu des défis que posent la géographie du Canada et la densité de sa population. Au nombre des principaux pays industrialisés, le Canada affiche un des tarifs-lettres le plus bas.

En 1988-1989, elle a enregistré le premier de trois bénéfices consécutifs : tout un revirement par rapport aux pertes qu'elle avait subies tout juste avant et après sa constitution. La conjoncture en faveur de cette amélioration du bénéfice a toutefois changé depuis cinq ans. Les possibilités d'améliorer les opérations qui s'offraient au cours des années 1980 sont à la baisse et exigent une restruc-

## Mettre les employés à contribution

La Société canadienne des postes mettra en oeuvre des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettront à ses employés de fournir des services de calibre mondial.

La Société canadienne des postes est une entreprise qui fait appel à une main-d'oeuvre abondante; plus de 90 pour cent de ses employés sont représentés par quatre groupes de négociation. Même si, au cours de la dernière décennie, la Société a fait des progrès importants en améliorant le dialogue et les relations avec ses employés et leurs syndicats, elle devra en réaliser d'autres encore plus spectaculaires si elle veut demeurer concurrentielle et créer ainsi des possibilités de carrière.

Des sondages effectués auprès des employés de la Société ont révélé que même si ces derniers ont une opinion très favorable de l'entreprise dans l'ensemble, des améliorations s'imposent. Par exemple, accroître l'information sur les plans et les programmes de la Société, offrir plus de possibilités de perfectionnement et de réalisation du potentiel de chacun et améliorer la résolution des problèmes au travail.

Dans l'environnement très concurrentiel où elle évolue, la SCP devra rehausser considérablement la satisfaction de ses clients si elle veut les garder ainsi que les revenus qui en résultent. Plus d'une étude confirme que la satisfaction de la clientèle est directement liée à celle des employés, et qu'il faut deux fois plus de temps pour l'améliorer que pour

la laisser se dégrader. Des études de balisage confirment l'effet positif des pratiques progressistes et participatives de gestion des ressources humaines sur le bénéfice net. L'amélioration du rendement financier se rattache très directement aux pratiques de gestion des ressources humaines qui dépassent les bornes de la gestion participative et vont jusqu'à la mise en oeuvre généralisée de la rémunération au rendement.

La Société canadienne des postes reconnaît le lien qui existe entre l'amélioration des relations avec ses employés et sa réussite future : c'est sa principale priorité. Elle s'est engagée à long terme à informer plus rapidement les employés de l'orientation de l'entreprise, de leur donner plus de responsabilités à l'égard de la prise de décisions d'affaires et de leur fournir la formation et le perfectionnement dont ils auront besoin pour participer activement à l'atteinte des objectifs de service et de productivité qui s'imposent pour mieux servir la clientèle.

## Etre à l'écoute de la clientèle La Société vise l'excellence du service en prévoyant les attentes des clients, en y répondant et en les dépassant.

La survie à long terme de la Société dépend de sa capacité à transformer sa culture d'entreprise. Autrement dit, la Société doit se tourner carrément vers le client. Elle doit réagir rapidement aux changements du marché et doit saisir toutes les occasions pour assurer à la clientèle des services à mesure de besoins en constante évo-

lution. La Société doit se réorienter et doit repenser sa façon de traiter avec les clients si elle veut pouvoir assurer un service postal marqué par l'excellence.

Malgré les statistiques qui attestent l'amélioration considérable du rendement opérationnel, des recherches indiquent que beaucoup de clients estiment qu'il est difficile de faire affaire avec la Société canadienne des postes. Ils exigent une meilleure méthode de facturation, des services améliorés de pistage du courrier, et un personnel de la vente au détail mieux informé. Des exigences que la Société entend satisfaire par des solutions appropriées.

La Société canadienne des postes est en train de changer ses pratiques commerciales et sa culture d'entreprise afin d'assurer la prestation de services de qualité. À cette fin, elle doit dissiper les impressions qu'elle est une entreprise démodée, rigide et monopoliste pour prouver qu'elle est une organisation moderne et efficace qui se préoccupe d'abord et avant tout de sa clientèle et de la qualité du service. Dans cette perspective, elle doit poursuivre le changement amorcé en continuant d'améliorer ses services et en repensant sa façon de diriger ses affaires, notamment par l'évaluation de l'indice de satisfaction de la clientèle.

## Amélioration du rendement financier

La Société produira suffisamment de revenus pour assurer la survie et l'expansion de l'entreprise.

Au cours des cinq dernières



vice à la clientèle et d'amélioration

de la productivité.

Comme autre important outil de

changement, la Société a créé

l'Institut de la SCP, une initiative

importante dans le domaine de l'édu-

cation et de la formation du person-

nel. Le but visé est d'aider tous les

employés à acquérir de nouvelles

compétences et à mieux comprendre

les défis qu'il faut relever. L'Institut

alliera les meilleurs éléments des pro-

grammes actuels de formation et de

perfectionnement à de nouveaux

programmes afin de mettre davan-

tager l'accent sur le service à la clien-

tèle, la connaissance des produits et

le cheminement de carrière. Outre

les programmes qu'il offrira aux

employés, l'Institut commanditera

des travaux de recherche sur les nou-

velles tendances commerciales, la

technologie et tout autre domaine

d'intérêt susceptible d'aider à façon-

ner la Société canadienne des postes.

Un des objectifs fondamentaux de

l'Institut est d'encourager et de pro-

mouvoir le développement du lead-

ership parmi les employés ainsi que

de les aider à parfaire leurs compé-

tences, à acquérir des connaissances

«exportables» dans d'autres do-

maines, à repérer des possibilités d'a-

vancement et à en tirer parti. Pour

donner du poids aux programmes de

l'Institut, la Société a mis à contribu-

tion la Faculté de commerce de

l'Université Queen's et l'École des

Hautes Études Commerciales de

l'Université de Montréal, deux des

facultés de commerce les plus

respectées au Canada.

## Plans d'entreprise

### Priorités générales

En 1994-1995, pour orienter la Société dans la conduite de ses affaires, la Société a établi cinq grandes priorités : améliorer les relations avec les employés ; être plus réceptive à l'endroit de la clientèle ; améliorer le rendement financier de l'entreprise ; décentraliser davantage les responsabilités et gérer efficacement l'évolution des services.

Convaincue de la validité de ces priorités, elle les a depuis mieux cernées et les a assorties d'objectifs précis qui sont autant d'étapes à franchir en vue d'atteindre ses priorités. Ces objectifs sont les suivants :

- adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent de fournir des services de calibre mondial ;
- se vouer à l'excellence du service en prévoyant les attentes des clients, en y répondant et en les dépassant ;
- générer suffisamment de rentrées pour assurer la survie et l'expansion de l'entreprise ;
- créer un climat propice à la participation totale des employés ;
- se distinguer comme chef de file par la création de services nouveaux à la mesure des besoins des clients et à la hauteur de leurs attentes.

Pour pouvoir réaliser ces priorités et relever les défis de l'avenir, l'entreprise doit se doter d'une stratégie commerciale claire. La Société s'est donc donnée la tâche d'examiner ses activités et d'établir un plan intégré d'expansion, d'amélioration du ser-

toire postale du Canada. En créant

un partenariat avec des entreprises

locales, la Société a pu améliorer

l'accessibilité à son réseau de vente

au détail, réduire les coûts et créer

des occasions d'affaires supplémen-

taires dans le secteur privé.

Aujourd'hui, quatre unités de

négoce représentent plus de

90 pour cent des employés. En

1985, les 29 unités de négociation

étaient représentées par sept agents

négoceurs différents, ce qui créait

entre les employés des frontières arti-

ficielles qui ne faisaient que nuire à la

capacité de la Société de répondre

aux besoins de ses clients. À cause

de ce grand nombre d'agents négo-

ciateurs, la Société était pour ainsi

dire toujours en train de négocier et

la population canadienne, toujours

exposée à des risques d'interruption

de service. La réduction du nombre

d'unités de négociation a simplifié la

négoce des conventions collectives,

assoupli les opérations et fourni

aux employés des possibilités d'em-

ploi accrues. Depuis six ans, la

hausse des salaires se compare à

celle de l'indice des prix à la con-

sommation, tandis que les augmenta-

tions de salaire dans toute l'industrie

dépassent à peine l'IPC.

La Société a réussi à combler ses

lacunes internes et à mettre en œu-

vre l'infrastructure, les procédés et les

systèmes nécessaires pour acquérir la

maîtrise de ses activités et fournir un

service postal toujours fiable. Elle doit

maintenant se tourner vers l'extérieur

afin d'offrir à la clientèle un service

hors pair.

## Profil de la Société

La Société canadienne des postes est en affaires pour répondre aux besoins de communications et de distribution de la population, des entreprises et d'autres organisations du Canada. Son vaste réseau de distribution, associé à une large gamme de produits de messagerie électronique, permet à la Société de toucher tous les foyers et toutes les entreprises du Canada. Elle dessert plus de 28 millions de Canadiens et de Canadiennes, plus de 900 000 entreprises et institutions publiques, de nombreux clients internationaux et plus de 200 administrations postales dans le monde entier.

La Société répond aux besoins de sa clientèle grâce à son réseau de quelque 18 500 points de vente au pays. Pour lever, traiter et livrer plus de 11 milliards de messages et de colis par année, la Société et ses sociétés liées comptent sur plus de 62 500 employés à plein temps et à temps partiel. Le traitement du courrier est assuré par 23 gros établissements de traitement de courrier dotés de matériel à la fine pointe de la technologie. Le courrier est livré selon des normes extrêmement rigoureuses à plus de 12 millions d'adresses au Canada. Enfin, la Société exploite un parc de plus de 6 000 véhicules et est l'un des plus importants acheteurs de services de transport locaux, régionaux et nationaux.

## Perspective historique

Les services postaux au Canada ont une longue histoire de défis et de changements.

Proclamée en octobre 1981, la *Loi sur la Société canadienne des postes* visait à transformer le Ministère des postes en société d'État. Les tarifs établis par la Société devaient être justes et raisonnables et permettre de générer suffisamment de revenus pour assurer à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes un service à temps et universel. Entre 1982 et la fin de 1994, l'augmentation du tarif-lettre de base n'a représenté que 66 pour cent de l'indice des prix à la consommation (IPC).

Depuis sa constitution, la Société canadienne des postes a jeté les bases nécessaires pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes, à un coût raisonnable, un service postal plus fiable et financièrement sain.

L'efficacité du traitement du courrier et celle des facteurs se sont améliorées considérablement au cours de la première décennie. La Société a mis en place de nouveaux systèmes de contrôle des opérations et de nouveaux programmes d'efficacité, et a utilisé une nouvelle génération de machines de traitement du courrier afin de réduire au minimum le nombre de manipulations du courrier et de maximiser les avantages de la mécanisation. Afin de traiter le courrier plus efficacement, on a ramené de 29 en 1990 à 23 aujourd'hui le nombre des grands établissements de traitement du courrier.

rier du réseau. Depuis sa constitution, la Société a augmenté de 64 pour cent le nombre d'envois traités par heure de travail payée.

Elle a aussi relevé le défi posé par la livraison à un nombre toujours croissant d'adresses tout en évitant les coûts élevés de la livraison à domicile et en maintenant un service efficace aux clients. Les caractéristiques démographiques du Canada posent un défi sans pareil. En effet, 75 pour cent de la population vit à moins de 150 kilomètres de la frontière américaine et le reste est dispersé dans tout le pays. Avec une densité de trois habitants au kilomètre carré, le Canada est un des pays les moins densément peuplés au monde. Comme les administrations postales d'autres pays, dont les États-Unis, la Suède et l'Australie, la Société a mis en place des modes de livraison de rechange. Les boîtes postales communautaires et les kiosques desservent maintenant quelque 1,4 million d'adresses. La SCP a réorganisé les itinéraires des facteurs et mis à jour les normes de mesure. Le nombre de points de remise desservis par heure de travail payée a augmenté de 30 pour cent depuis la constitution en société d'État.

Afin de rendre plus commode l'accès aux services postaux, la Société a augmenté de 30 pour cent le nombre de points de vente de services postaux depuis six ans. La poste compte maintenant 18 500 points de vente au détail, dont plus de 75 pour cent sont exploitées par le secteur privé, pratique qui remonte au début de l'his-



La Société canadienne des postes a pour objectif de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes des services postaux efficaces. Elle joue en même temps un rôle important, car elle stimule l'industrie et la prospérité en facilitant les activités commerciales au Canada. Pour atteindre son objectif sans avoir recours au financement gouvernemental, la Société canadienne des postes doit fonctionner comme une entreprise commerciale viable, consciente de son mandat envers la société et à l'écoute de ses clients et de ses employés. Le Plan général fixe le cap qui permettra à la Société d'atteindre cet objectif.

Depuis plus d'une dizaine d'années, la Société a concentré ses interventions à l'interne. Elle a effectué d'importants changements pour acquérir la maîtrise de ses activités afin d'améliorer son rendement et de réduire ses coûts. Cette période a été couronnée de succès. Ces changements ont constitué des étapes cruciales dans l'amélioration du service postal, mais la Société doit maintenant se tourner vers l'extérieur pour offrir un service à la clientèle sans égal afin d'être prête à relever les défis et à saisir les possibilités qui se présenteront sur le marché postal en évolution constante des années à venir. Compte tenu de ce qu'elle a déjà réalisé, la Société croit que son optimisme est justifié.

Afin d'exceller dans le service à la clientèle, la Société doit s'attaquer à de nombreux enjeux. Elle doit modifier sa façon de traiter avec ses employés, de les faire participer aux

activités de l'entreprise et de leur fournir la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin. Elle doit améliorer sa façon de faire affaire avec les clients pour mieux répondre à leurs besoins et doit déterminer comment elle pourra continuer de fournir un service universel, fiable et abordable sans avoir recours aux affectations budgétaires du gouvernement pour combler un déficit. Pour produire les ressources dont elle aura besoin afin de maintenir ses activités, de prendre de l'expansion et d'offrir une gamme de services qui répondront aux besoins des entreprises et des particuliers du Canada tout en fournissant un rendement raisonnable à l'actionnaire, la Société doit améliorer son rendement financier. Enfin, elle doit être capable de gérer ses activités à l'intérieur des paramètres de son mandat actuel de façon à fournir un service postal efficace à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.



# Table des matières

Résumé	1
Plan général	2
Profil de la Société	2
Perspective historique	2
Plans d'entreprise	3
Sociétés liées	9
Budget des investissements	10
Budget des investissements de 1995-1996	10
Tableaux	11
Etat pro forma consolidé des résultats et des bénéfices non répartis	11
Etat pro forma consolidé de l'évolution de l'encaisse	12
Bilan pro forma consolidé	13

## Page couverture :

Forte d'un vaste système national de distribution et d'un réseau serré de partenaires à l'étranger, la Société canadienne des postes réaffirme son intention d'être en affaires pour servir.



Sommaires:

Plan général de

1995-1996 à 1999-2000

Budget des investissements de  
1995-1996

